

1 導 論

CHAPTER
CHAPTER

一、章首案例補充

當初在篩選個案時，WestJet 這個案例之所以脫穎而出，主要因為它符合了多項篩選標準：

1. 它與數位有關，這符合本書強調數位 DNA 的精神不謀而合。
2. 它符合了市場導向三個面向的要求，包括顧客導向、競爭者導向及跨部門合作。
3. 它符合行銷的定義，適合用來做為第一章的破題案例。
4. 它不僅顛覆了一般人對廉價航空公司摳門的刻板印象、有效提升企業的知名度與形象，更讓自己有效地差異化。
5. 它具有高度的創意與戲劇張力，且具有很高的討論價值，只要看過影片，無不對這家公司的用心與付出印象深刻。
6. 這個案例的故事性夠強烈，並巧妙結合了聖誕節的送禮習俗，所以吸睛度高，再加上深具感染力的素人演出，如影片中在賣場狂奔的員工所傳遞出來的熱情與熱忱、深受感動的顧客在機場的真情流露等，很容易令閱聽眾為之動容，並讓這部影片得以廣為傳播。

二、章首案例問題討論

1. 請討論看完這部影片的感受。

ANS :

請同學們自由發言、討論。

2. 請討論社群平臺在此案例所扮演的重要性。

ANS :

WestJet 將這件事的始末及旅客驚奇的反應拍成影片上傳 YouTube，這支影片共獲得了超過 3,500 萬人次的點閱數，並在網路上被大量瘋傳，讀者只要上網查詢「WestJet」，就可以看到這支感人的影片。

這個事件之所以如此廣受矚目與討論，主要原因就在於 YouTube 影片的大量點閱與瘋傳，透過在社群平臺的大量擴散，讓這個事件的效應如滾雪球般地愈滾愈大，如果沒有社群平臺的口碑傳播與病毒行銷，這個事件的震撼力就不會如此強大。

3. 請討論為何一家廉價航空公司願意砸這麼多錢舉辦這麼大型的行銷活動。

ANS :

(1) WestJet 是一家廉價航空公司，廉價航空公司一向以想盡辦法節省成本聞名，誰會想到一向摳門的廉價航空公司竟然會不惜成本地大方送出如此多的禮物，這樣強烈的反差與對比讓整個事件更具戲劇性與震撼性，吸睛效果百分百，這是 WestJet 之所以願意砸重金的原因之一。

(2) 時至今日，連行的競爭已日趨激烈，如何在一片紅海中脫穎而出，就變成愈來愈大的挑戰，藉由這麼一個富有創意的事件，WestJet 成功地打響知名度，讓該公司成為眾人與媒體矚目的焦點，更在一片競爭紅海中有效地將自己與競爭者加以差異化。

(3) 一般而言，會搭廉價航空的乘客通常都是對荷包看得比較緊的人，這些人對航空公司通常也不會有太多的期待，依此推論，這群旅客即使是在買聖誕禮物時，可能也是秉持著「能省則省」的一貫原則，不會太過大方地寵愛自己與家人。以此洞見為基礎，WestJet 就從顧客的角度思考，貼心地、大手筆地免費送上聖誕禮物，讓這群旅客有個終身難忘的聖誕節，此舉不僅讓旅客們各個喜出望外，也遠遠超出他們對廉價航空公司的預期，不僅因而對該公司留下深刻的正面印象，也會逢人就幫該公司宣傳。

(4) 從影片內容裡，我們可以清楚地看到，整個聖誕送禮計畫從上機前的許願機視訊互動、飛機飛行途中所有員工總動員地搶時間買禮物以及下機

後行李轉盤緩緩送出包裝精美的禮物，在在都顯示出航空公司的精心規劃與員工的竭誠投入，尤其是影片中在漢彌爾頓機場工作的所有員工，願意承擔與時間賽跑的壓力拼命在各賣場血拼，以及全員出動，只為博取旅客感動的誠意，在影片裡一覽無遺，這些額外的努力付出不僅讓這群旅客深受感動，也讓影片觀眾對 Westjet 的付出留下深刻的印象。

第一節 1.1 行銷的操作標的物是廣義的「產品」之補充

行銷操作標的物不僅僅只包括有形的產品（或「狹義的產品」），而擴及所有的「需求滿足物」，根據學者的歸納，行銷操作標的物大致可歸納為十大類，包括有形的財貨、無形的服務、活動／事件、經驗、人物、地方、財產、組織、資訊及理念，茲分述如下：

※財貨：係指大家所熟悉的有形產品，也是大家最耳熟能詳的行銷操作標的物。基本上，行銷學的緣起，是從農產品（有形產品）行銷開始發展，即使時至今日，它仍然是大多數行銷學教科書所討論的主要重點，也是大家最耳熟能詳的行銷操作標的物，其所涵蓋的範圍非常廣泛，舉凡每個人食衣住行育樂所會使用到的所有有形產品，通通包含在內；小至低單價的日常用品，高至高單價的奢侈品，也無一不歸在其麾下。進入二十一世紀之後，拜網路發達之賜，不僅企業與組織致力於行銷產品，個人也可以加入行銷產品的行列（如網拍）。

※服務：隨著經濟的發達、國民所得的提高，人們對各式各樣的服務日益仰賴，使得服務業占整體經濟產出的比重日益提升，一旦這個比重超過 50%，我們就稱這個經濟體系已經從原來的以製造業為主的經濟體系（或稱之為「製造經濟」），轉移至以服務業為主的經濟體系（或稱之為「服務經濟」）。時至今日，不僅是服務業日益蓬勃發展，且愈來愈多先進國家均已躋身服務經濟之列，再加上服務本身擁有與產品截然不同的特性，需要另行配套設計其行銷運作，因此，遂使得「服務行銷」日益受到重視，並逐漸脫離產品行銷的範疇，而成為一個獨立的行銷學門。基本上，服務所包括的範圍相當廣泛，如航空運輸、休閒旅遊、餐飲、租車、美容理髮及維修保養等，此外，還包括一些專業服務，如會計師、醫師、律師、工程師、建築師、銀行家、軟體工程師及管理顧問等。

※活動／事件：行銷者也會針對具有時間性的重要活動／事件進行行銷，其

中包括重要的商展（如臺北國際電腦展）、藝術表演（如「歌劇魅影」跨海來臺表演）、運動賽事（如 NBA 籃球賽、美國超級杯足球賽等）、乃至於公司週年慶等等。如四年一度的奧運或世界杯足球賽，可說是舉世注目的運動賽事，主辦單位與贊助廠商都會投注大筆的經費以吸引世人的矚目與參與。由於各式各樣的活動／事件日益繁多，行銷人員常常會感到分身乏術，有鑑於此，已經有專業的組織可以承攬整個活動／事件的行銷規劃與執行，以確保活動／事件能夠依照事前所規劃的順利進行。

※經驗：藉由組合某些服務與財貨，企業可以創造、提供以及行銷經驗，以滿足消費者想要親身經歷的渴望。迪士尼樂園可說是其中的典範，在其中，顧客可能拜訪了童話王國、海盜船或鬼屋，並在這個主題樂園裡享受到令人感到非常愉快的遊樂經驗。主題餐廳則是另一個常見的案例，如國內有一家以監獄為主題的餐廳，顧客是在有鐵欄杆隔開的「囚室」裡用餐，吃的是「囚犯餐」，此外，餐廳還備有囚衣、手銬以及腳鐐等道具，以便讓顧客的監獄經驗更加逼真，頗受時下新生代消費者的喜愛。此外，諸如夏令營、冬令營、排毒減肥營、運動營（如籃球營、棒球營等以運動為主的營隊）及遊學等主題式活動，也是其中常見的項目，像近年來在飛碟廣播電臺強打的紐西蘭王家牧場活動營就是一個典型的代表。再進一步言，企業還可以推廣為顧客量身訂作的各種經驗，如在為期一個星期的棒球營裡，與一些退休的棒球明星打棒球；付錢擔任芝加哥交響樂團指揮五分鐘的時間；或與登山好手共同攀登聖母峰等。

※人物：時至今日，人物也愈來愈被當作產品一樣地加以行銷（或稱之為「宣傳」），其中尤以政治人物、演藝人員、社會名流、專業人士及運動明星為大宗。所謂「人物行銷」，係指為了創造、維持、或改變對特定人物的態度或行為所採取的所有活動，藉由人物行銷，這些「名人」希望能夠提高聲望、塑造形象及爭取支持度與好感度，使自己走到那裡都受到歡迎與肯定。事實上，除了人物本身對人物行銷深感興趣之外，許多組織也對人物行銷興致盎然，藉由創造深受歡迎的人物，或與受歡迎的人物有所連結，都能夠對組織產生相當正面的實質幫助。例如：球隊藉由塑造明星球員吸引球迷與媒體的矚目就是典型的例子，飛人喬丹與 Nike 的合作更是其中的經典案例，如今，老虎伍茲則是當紅炸子雞，包括 Nike、Target（美國知名的折扣連鎖店）、通用汽車旗下的別克、美國運通、迪士尼、Accenture（知名的企管顧問公司）及 Titleist 等企業紛紛捧著大把鈔票請他代言，

以期能與這位高爾夫球超級巨星有所連結，並分享一下這位高人氣球星的高支持度與曝光度。近年來紅遍全亞洲的師奶殺手「勇樣」（韓星裴勇俊），也是人物行銷的成功案例，資料顯示，「勇樣」一年的收入超過 10 億新臺幣，也是其經紀公司旗下的金雞母與搖錢樹，並被媒體稱之為「會走動的中小企業」，可見成功的人物行銷所造成的影響有多大。

※地方：世界各地的城市、地區、乃至於整個國家之間的競爭愈來愈激烈，因此，各個「地方」莫不使出渾身解數，以期能夠提高能見度、爭取觀光客、投資設廠、設立企業總部、舉辦商展、召開大型會議及吸引高水準的新居民等，進而達到吸引注意、繁榮地方等目的。所謂「地方行銷」，係指為了創造、維持、或改變對特定地方的態度或行為所採取的所有活動。在其中，「我愛紐約」可說是相當成功的經典案例之一，它不僅成功地洗刷掉紐約髒亂、治安不佳的污名，更讓紐約重新受到世人的喜愛；美國密西根市強調「漂亮的湖，美好的時光」，以吸引觀光客前來；強調「漂亮的湖，很棒的工作」，以吸引新居民進駐；強調「漂亮的湖，很棒的地點」，以吸引企業前來投資；愛爾蘭發展局已經成功地吸引了超過 1,200 家企業在愛爾蘭投資設廠；愛爾蘭觀光局則藉由「來過一個不同的生活：友善的、美麗的及放鬆的」這樣的旅遊廣告，成功地帶動繁榮的觀光業。以實際的操作言，地方行銷者通常包括經濟發展專家、房地產仲介商、商業銀行、地方商會及廣告與公關公司等，並集結眾人之力聯手打造地方榮景。

※財產：財產係指動產或不動產，財產的買賣之間需要靠專業人士從中進行行銷運作，如房屋仲介、金融機構及基金公司等，其中主要針對的是顧客的財產配置與買賣，由於其中涉及金額大小不一的金錢，且通常是顧客至為關心的交易，因此，才會特別獨立出來，以凸顯其重要性與獨特性。如我國政府於 2006 年打算以高價出售位於臺北市建國南路旁的聯勤俱樂部原址，由於接近信義精華區，因此，在媒體不斷的推波助瀾之下（行銷手法之一），使得標價不斷攀升；基金公司、投資公司、乃至於金控公司，紛紛致力於行銷各種國內外的基金，以爭取消費者的青睞與資金挹注；金控公司（或金融機構）旗下的理財專員，則致力於為顧客提出適當的理財組合，以爭取顧客的信賴；房屋仲介公司則試圖透過各種方式（如永慶房屋近幾年強打的影音宅速配就是一種較為新穎的手法），努力撮合買賣雙方，並盡量讓雙方都能夠滿意，凡此種種，皆是以財產為標的物的行銷操作。

※組織：不管是營利組織或非營利組織，爲了爭取相關人士與社會大眾的支持與好感，所有組織都愈來愈積極地從事自我行銷的努力，以期在目標大眾心目中建立起強烈的、正面的及獨特的形象。所謂「組織行銷」，係指爲了創造、維持、或改變目標消費者對組織的態度與行爲所採取的所有活動，在其中，營利組織會藉由公關操作或企業廣告來擦亮自己的招牌，即使是非營利組織（如教會、政黨、政府、大學、慈善團體、公益團體、博物館及藝術表演團體等），也因爲競爭愈來愈激烈而必須在這方面愈來愈積極投入，甚至藉由與營利組織策略聯盟來造勢，以爭取募款、招募義工、吸引盟友、乃至於激發實際參與及行動支持的熱情等。如世界展望會與 7-Eleven 聯手舉辦的飢餓三十；聯合勸募與花旗聯手舉辦的歲末捐愛心；家扶與中國信託聯手推廣的「點燃生命之火」等。

※資訊：資訊本身也可以被當作產品一樣地加以製造與行銷，如大學教育、推廣課程及線上學習等。此外，各種提供相關資訊的雜誌（如提供股票相關資訊的理財雜誌、提供汽車相關資訊的汽車雜誌、提供流行／美容相關資訊的流行／美容雜誌等）、機構（如市調機構、銷售 ICP 資料的東方線上等）、書籍（如百科全書）及網站（如搜尋引擎）等等均屬之。事實上，製造、包裝及配送資訊已然成爲現代社會主要的產業之一，需要專業的行銷人員協助處理以資訊爲標的物的行銷操作。

※理念：理念也可以被行銷，理念行銷所行銷的是有益於社會福祉的社會理念，一般亦被稱之爲社會行銷（social marketing），其意爲相關計畫的設計、執行及控制，以提高目標群體對某個社會理念、運動、或操作的接受度與支持度，其中比較常見的社會行銷活動包括大眾健康計畫，以減少吸煙、酗酒、濫用毒品及暴飲暴食等傷害；環境保護（如原野保護、乾淨空氣以及森林／水土保護等）；以及家庭計畫、人權、種族／族群平等、選賢與能及拒絕賄選等。

- 資料來源：1. Philip Kotler & Kevin Lane Keller (2006), *Marketing Management*, 12th ed., Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, pp. 8-9.
2. Philip Kotler & Gary Armstrong (2006), *Principles of Marketing*, 11th ed., Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, pp. 237-239.

行銷案例 1.1 之補充

1. 這是一個非營利組織藉由名人效應與病毒行銷成功行銷理念與募款的行銷案例。

2. 這是一個藉由數位平臺有效擴散與宣傳的行銷案例。在臉書創辦人佐伯格被紐澤西州州長點名，並將自己「以冰水灌頂」的糗態影片 PO 上網之後，這項活動就在網路與社群平臺上迅速散播開來，並讓原本只是一個在朋友圈流傳的小遊戲突然爆紅成國際盛事。根據流量統計顯示，佐伯格加入後，短短一週內，網路上的討論人數就從 600 萬暴增到 2,600 萬，臉書上分享轉載的影片則超過 240 萬支。

3. 顛覆「先教育，再募款」的傳統公益行銷模式，以創意出擊，推出了以公益為名的勇氣大挑戰活動，不僅達到了「先吸睛，再募款」的效果，也讓世人注意到漸凍症這個罕見疾病。

這個案例告訴我們：
行銷操作標的物不僅僅只侷限於大家耳熟能詳的有形產品或無形服務，舉凡國家、地方、組織、理念，乃至於個人等「需求滿足物」，都可以成為行銷操作的標的對象，這也是本案例選擇「冰統大挑戰」做為探討對象的主要考量之一。

第一節 1.1 之補充：提升 CS 與 CV 之道

瞭解到衡量 CS 的方法之後，我們就可以知道，如果想要有效提升 CS，我們至少可以分別從提升 P（這部分操之在我的成分較高）與影響 E（這部分操之在我的成分相對較低）這兩個路徑著手，或同時雙管齊下。亦即，我們可以藉由期望管理等措施，盡量引導顧客的期望水準在一個合理的範圍內，雖然影響顧客期望水準的因素眾多（包括顧客過去的相關經驗、個人因素、競爭者所提供的水準、口碑傳播及企業所提出的明示性與暗示性承諾等），但企業仍應在可能的範圍內盡量影響顧客的期望水準。如不要做過度誇張的廣告或提出超出能力範圍之外的過度承諾（overpromise），以避免刺激顧客不合理地提高期望水準。此外，也要注意許多線索或資訊所透露出來的暗示性承諾，如價格高就暗示品質應該在水準

以上，即使企業並未公開宣示或承諾，但高價本身就會對顧客提出暗示性承諾，進而影響其期望水準。

此外，我們也要致力於提升事後認知。我們除了要深入瞭解消費者的認知過程與影響因素之外，更重要的是把自己該做好的本分紮紮實實地做好，讓消費者感受到高人一等的優異表現，以盡量爭取較高的事後認知分數，使得顧客滿意的目標能夠被有效落實。

此外，如果我們想要提升顧客價值，以吸引顧客前來光顧（以及持續光顧），我們可以採取提升 B 或降低 C 或雙管齊下的手法，如此一來，顧客價值自然會跟著水漲船高。在其中，我們或許較常見到的部分是提升 B 的作法，因為行銷操作慣常對消費者洗腦的就是有關消費者利益的部分，如 SK-II 的「晶瑩剔透」、多芬的「滋潤」及華碩的「堅若磐石」等。但這並不代表降低 C 的做法不重要或比較無效，如豐田汽車的省油、維修成本低及中古車價較高等降低 C 的部分，在在也都是豐田能夠稱霸車壇的重要因素之一。

第一節 1.1 關於「交換行爲」之補充

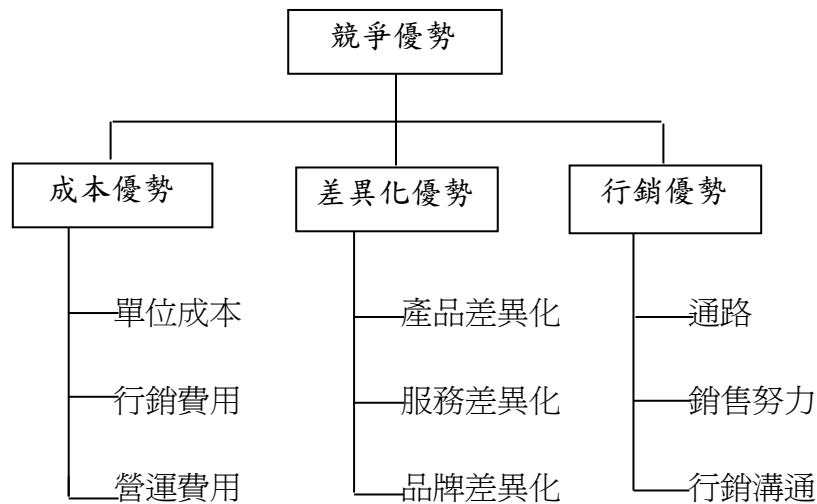
基本上，交換的發生必須具備五項條件：

1. 至少要有兩個當事人。
2. 每個當事人都擁有對方認為有價值的東西。
3. 每個當事人都具有溝通與交貨的能力。
4. 每個當事人都可以自由地決定要不要從事交換。
5. 每個當事人都相信與對方往來是恰當的。

資料來源：Philip Kotler & Gary Armstrong (2006), *Principles of Marketing*, 11th ed., Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, pp. 6-7.

6. 第一節 1.1 關於與利害關係人建立與維繫良好關係之補充：如何打造競爭優勢

學者指出，競爭優勢主要可分為三個來源，分別為成本優勢、差異化優勢及行銷優勢（參見附圖一）。



附圖一 競爭優勢的主要來源

資料來源：改編自 Roger J. Best (2009), *Market-Based Management*, 5th ed., Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, p. 207.

一、成本優勢

成本優勢的主要來源有三，分別是單位成本、行銷費用以及營運費用。

基本上，顯著低於競爭同業的單位成本，是一個非常重大的優勢，它讓企業即使是採低價策略，都還能夠有利可圖，如 Wal-Mart、好市多。問題是，企業如何才能夠獲得低單位成本的優勢呢？在其中，數量（如採購量、生產量等）當然是一個很重要的關鍵，因為隨著數量的增加，單位成本通常都會往下掉，然而，數量的增加究竟如何驅使單位成本降低，其背後主要有三個驅動因子：其一為較大的數量通常可以帶來規模經濟，從而降低了單位成本，我們稱之為規模經濟效果（scale effect；編按：規模經濟（economy of scale）係指透過數量的增加，使得平均單位成本跟著降低的現象）；其二為當企業在既有的產品線（或生產線）陸續引進材料與製造流程近似的其他產品，亦可帶動所有產品的平均單位成本降低，我們稱之為範疇經濟效果（scope effect；編按：範疇經濟（economy of scope）係指企業透過營運範疇的擴大以共享資源，從而進一步降低單位成本），以本田

爲例，它所使用的引擎開關成本就比競爭者低，因爲相同的零件會被運用其所生產的汽車、機車、割草機、吹雪機、雪車以及發電機等產品上，因此產生了範疇經濟效果；其三爲隨著經驗的累積，在熟能生巧、良率提升以及流程改善等因素的挹注下，成本也有可能會愈來愈低，這種因爲經驗的累積與學習所導致的成本降低，我們稱之爲學習效果（learning effect；編按：學習曲線（learning curve；或稱之爲經驗曲線（experience curve））係指隨著生產經驗的累積而導致的平均成本降低的成本曲線，企業能否採行低成本策略，企業本身是否有明顯的學習曲線存在也是重要的影響因子之一）。

除了單位成本之外，行銷成本優勢也是相當重要的成本優勢來源，例如，P&G 的業務人員去拜訪通路客戶時，一次可以銷售好多種產品，相較之下，對於手上產品沒這麼多的競爭者而言，一樣是一次業務拜訪成本，但所能得到的收穫與業績可能就沒那麼豐碩，這就是一種行銷成本的範疇經濟效果（marketing cost scope effect）。這樣的效果在廣告上也一樣會出現，尤其是那些走家族品牌或品牌延伸路線的企業，當它爲特定產品打廣告時，同時也會刺激消費者對該品牌其他產品的記憶，例如，愛之味鮮採蕃茄汁在打廣告的同時，愛之味旗下的其他產品多少也會跟著沾點光；多芬沐浴乳在打廣告時，它的洗髮乳也可能會被一起聯想。

最後談的成本優勢來源就是營運成本，雖然它通常是在行銷部門可以直接掌控的範圍之外，但擁有較低的營運成本的確可以讓企業享有低成本的優勢，並成爲企業立足市場、甚至是與競爭者廝殺的利器。例如，眼看著 Wal-Mart 在美國零售市場的迅速崛起，原先的市場龍頭 Kmart 心裡很不是滋味，乃於 2001 年祭出大手筆的降價策略，試圖與 Wal-Mart 正面較勁，並希望從 Wal-Mart 手上再把顧客給搶回來。問題在於，Kmart 的採購、配銷以及營運成本平均比 Wal-Mart 高出 15%~20%，因此，爲了趕上 Wal-Mart 的價格，Kmart 顯然必須將價格壓低至其成本以下，結果，對於 Wal-Mart 還有利可圖的價格水準，可能就已經到了 Kmart 的成本以下了。這種「割肉療傷式」的價格競賽當然無法持久，事實上，這本來就是一場從一開始就注定要失敗的對決，因爲雙方的成本結構早就預言了最後的結局，果不其然，Kmart 於 2002 年初就因爲不堪虧損而宣告破產，其中的主因就在於 Wal-Mart 擁有顯著的成本優勢，但擁有明顯成本劣勢 Kmart 卻還不自量力地以己之短攻人之長，終至於以宣告破產收場。

二、差異化優勢

差異化 (differentiation；係指企業針對行銷提供物塑造出有意義且受重視的差異，以利與競爭者有所區別) 優勢主要的驅動因子有三，其中包括產品差異化、服務差異化以及品牌差異化。

就產品差異化而言，其主要來源包括產品的耐用性、可靠性、性能、特色、外觀以及聲望等 (參見附表一，這也是最常見的差異化手法，如 M&M 巧克力的「只溶你口，不溶你手」)。

附表一 產品差異化的主要來源

可靠性	特定產品在一定時間內不會故障的機率，可靠性愈高，愈值得信賴。
一致性	產品符合規格／顧客期望的程度。
性能	區別產品績效表現好壞的操作特性。
耐用性	產品預期的使用壽命與可以忍受各種嚴苛使用情境的能力。
特色	補充產品基本功能的特性，如汽車的天窗、GPS、安全氣囊等。
可服務性	維修的容易程度、速度的快慢以及成本的高低。
外觀	包括產品的設計、包裝、款式、造形、顏色等外在視覺要素。
聲望	由企業或品牌名稱所創造出來的形象。

資料來源：Roger J. Best (2005), *Market-Based Management*, 4th ed., Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, p. 208.

就服務差異化而言，隨著產品差異化的難度愈來愈高，因此，愈來愈多製造業者把腦筋動到服務上，如豐田汽車的維修服務一向在業界相當有名，也深獲車主的好評，這項差異化優勢也是豐田汽車能夠稱霸國內車壇的主因之一，至於服務業者，當然更加重視服務的差異化，如王品臺塑牛排的服務就相當有名，並成爲其招徠顧客的重要差異化利器之一，關於服務差異化的主要來源，請參見附表二。

附表二 服務差異化的主要來源

服務可靠性	可靠地、精準地提供所承諾的服務的能力。
服務確定性	服務人員的能力、知識及禮貌程度，是否足以贏得顧客信任與信賴。
績效表現	能夠超越競爭者表現水準與顧客期望水準的程度。
應變能力	在顧客提出額外要求或服務出錯的當下，願意立即採取適當的因應措施，以竭盡所能地爭取顧客滿意的程度。
延伸服務	提供額外的顧客服務，使得顧客在購物或消費上變得容易許多。
顧客同理心	設身處地為顧客著想，並給予顧客個別化的注意與關心。
外觀	員工與服務工廠相關儀器設備及建築物的裝飾與外觀。
聲望	落實與建立服務導向企業聲望的程度。

資料來源：同附表 1，p. 211。

就品牌差異化而言，隨著有形的差異化愈來愈難塑造，愈來愈多企業也會經由品牌的塑造來創造差異，藉由品牌形象、品牌聲望以及獨特的品牌價值與品牌個性吸引消費者的青睞，如萬寶路香菸就是靠著西部牛仔粗獷豪邁的形象在香港市場屹立不搖；勞力士手錶的產品品質或許未必是最出眾的，但勞力士手錶的品牌聲望恐怕是很多手錶品牌所難以匹敵的，有關品牌差異化的相關案例，請參見附表三。

附表三 品牌差異化的相關案例

1. Marriott 是一家舉世聞名的旅館連鎖集團，旗下有不同價位的旅館連鎖體系，該公司估計，光是將 Marriott 這個「品牌」加在旗下 Fairfield Inn 連鎖體系之前，就讓其住房率提高了 15%。
2. Kellogg 是美國知名的早餐穀類食品品牌，如果是在未告知品牌的情況下進行口味測試，會有 47% 的受測者選擇 Kellogg，但如果是在告知品牌的情況下進行，則選擇 Kellogg 的比例就提高到 59%。

3.當研究者在不告知受測者品牌名稱的情況下，針對低糖可口可樂與低糖百事可樂進行口味測試時，受測者對兩者的偏好不分軒輊，但一旦口味測試是在告知品牌的情況下進行，則有 65%的受測者偏好低糖可樂，只有 23%的受測者偏好低糖百事可樂，其餘的則沒有意見。

資料來源：同附表 1，p. 212。

三、行銷優勢

就行銷優勢而言，主要的驅動因子係來自通路與行銷溝通等行銷努力，就通路而言，戴爾電腦以直銷通路打下全球 PC 龍頭的寶座；DHC 以郵購順利切入國內市場，並順勢拓展網路銷售的通路壯大自己；雅芳則透過人員直銷的模式建立起在市場上的地位；雄獅旅遊透過東森電視購物，成功地為自己在旅遊市場打開另一片江山。

就行銷溝通而言，各種行銷溝通工具都可以成為競爭優勢的來源，例如，P&G 在廣告上的優勢（不論質與量）有目共睹，P&G 也透過持續贊助「6 分鐘護一生」的公益活動而為企業形象增添不少分數；ING 安泰透過舉辦臺北國際馬拉松而贏得許多正面的評價與掌聲，為其企業形象增色不少；Nike 的「just do it」能夠緊緊抓住年輕人的心，透過其具有創意的廣告手法、令人難以忘懷的鉤鉤標誌、謹慎選擇的廣告代言人（如昔日的飛人喬丹，如今的老虎伍茲等）、大量的贊助體育賽事、運動明星以及運動隊伍以及大量的廣告攻勢等，在在都令人想不注意它也難，結果就使得 Nike 的品牌知名度、商標辨識度以及消費者的印象度等都居高不下，並形成了 Nike 的重大競爭優勢。

7. 第一節 1.2 步驟一之補充一

2014 年 5 月，統一集團董事長羅智先下達主管動員令¹，為了要對市場及顧客的需要與欲望擁有第一手的觀察與掌握，統一總部內各事業處主管必須以三人為一組、一週三天、每天八小時為基準到統一超商門市「上班」（不用協助店內業務，而是將門市座位區當作行動辦公室），以便在第一線進行田野調查，希望

¹ 《商業周刊》，第 1390 期，2014 年 7 月 7 日，頁 92-94。

藉此能夠做出更貼近市場的判斷與決策。

有趣的是，這個要求主管走出辦公室象牙塔的靈感，竟然來自其長年的勁敵——康師傅，經過在中國市場與康師傅的近身肉搏戰，統一泡麵雖在滿意度市調拿下高分，但市占率卻未能顯著提升（約 17%），難以撼動對手約 44% 的領先地位，「老罈酸菜牛肉麵」一役雖然順利地讓統一在中國泡麵市場上占有一席之地，但眼見對手單靠代言人（包括微博女王姚晨、搞笑片《人在囧途》演員徐崢、王寶強等），就在行銷話題上快速扳回一城，這讓他體認到，在中國市場，讓消費者買單的不只是味道，更包括行銷操作的「吸睛」程度，在這點上，顯然深耕中國市場多年的康師傅比統一更到位、更熟悉當地市場的脾胃。

8. 第一節 1.2 步驟一之補充二：行銷管理的重點

基本上，行銷管理的重點在於顧客管理與需求管理²，亦即，先挑選出適當的目標顧客群，然後再對其需求水準加以管理。

就顧客管理而言，行銷管理者的任務在於從市場裡篩選出適合的目標顧客群，並提供其優異的顧客價值。

基本上，行銷運作要創造出有利可圖的顧客關係，所以目標顧客當然要精挑細選，如果「只要撿到籃子就是菜」，那可能會撿到許多賠錢貨；此外，行銷操作屬於「弱水三千，只取一瓢」的篩選式操作，絕對不能因循「老少咸宜，大小通吃」的古式作風，因為「貪多嚼不爛」，你很難討好所有的人；最後，行銷運作本來就是具有針對性，它是針對目標顧客的需求與偏好而設計的。

這就跟打靶一樣，打靶者（行銷管理者）必須先瞄準靶心（鎖定目標顧客群），然後再開槍射擊（根據目標消費者的需求推出強而有力的行銷攻勢），以期能在市場上順利勝出。

有些人誤以為行銷管理就是盡量吸引最多的顧客，並卯足全力地提升其需求，但專業的行銷管理者都知道，他們缺乏足夠的心力與資源去討好所有的顧客，這既不可能，也沒必要，事實上，企業通常會精心挑選有利可圖的顧客群做為其目標顧客，然後，一方面以優異的顧客價值讓目標顧客滿意，一方面也要讓

² 同註③，p. 9.

企業有利可圖，這樣的顧客關係才能夠可長可久。

就需求管理而言，行銷管理係爲了調節需求的水準、時機及其中的組成，面對不同的需求情境，行銷管理者必須採取不同的因應對策，一般而言，我們可以將需求情境區分爲八大類³：

一、負面需求

負面需求（negative demand）係指消費者不喜歡某一產品，甚至爲了避免與之接觸而願意額外付費，如有些人不喜歡看牙醫、不喜歡搭飛機、不喜歡捐血或不喜歡吃牛肉等，凡此種種，皆屬於負面需求的情況。

面對這種需求情境，行銷管理者必須設法加以扭轉，找出導致負面需求的根因，並對症下藥，以期扭轉消費者的認知與態度，進而將負面需求轉變爲正面需求。

如說明牛肉係來自於肉牛，而非來自於耕種用的牛隻，並強調牛肉富含鐵等營養素，適量攝取將有益健康等，以消彌消費者的疑慮，並提供食用牛肉的正面誘因，以吸引原先不喜歡吃牛肉的消費者加入食用者的行列。

二、沒有需求

沒有需求（nonexistent demand）係指消費者對某一產品沒有興趣或毫無所悉，因此，消費者會擺出一副無所謂的樣子。

面對這種需求情境，行銷管理者必須設法引發人們的注意與興趣，刺激人們的需要，以期將沒有需求轉變成正面需求。

如國內的消費者原本對優酪乳興趣缺缺，也不甚瞭解，早年福樂率先推出時，甚至還曾被誤認爲是「臭酸的東西」而避之唯恐不及，但等到民智漸開、西風東進、消費者健康意識抬頭及業者不斷地教育與告知，終於使得原先乏人問津的優酪乳，搖身變爲消費者爭相飲用的當紅炸子雞。

三、潛在需求

潛在需求（latent demand）係指消費者雖然擁有強烈需求，但現有的產品卻無法滿足他們。如許多吸煙者都希望能夠有一種香菸，一方面具有香菸的好味道，一方面又不會產生有害健康的尼古丁與焦油。

基本上，潛在需求代表著一種行銷機會，面對這種需求情境，行銷管理者應

³ 同註①，p. 48.

該要好好把握，並積極開發出能夠滿足消費者潛在需求的產品，以期能夠有效地將潛在需求轉化為實際的需求。

四、下降的需求

下降的需求 (declining demand) 係指消費者已開始對特定產品降低購買頻率／購買量或停止購買，既然已露出敗象，如果行銷管理者不及時採取適當的措施以扭轉頹勢，長此以往，恐怕後果將會不堪設想。

面對著需求下降的挑戰，行銷管理者必須設法刺激市場，並找出導致需求下降的真正原因，以期能對症下藥，並使得需求水準能夠止跌回升、乃至於重振旗鼓。

五、不規則的需求

不規則的需求 (irregular demand) 係指消費者對特定產品的需求有明顯的離峰與尖峰時段的高低起伏，如人們對電力、公車、捷運及度假旅館的需求等。

面對這種不規則的需求，行銷管理者必須利用行銷手段，盡量疏散部分尖峰時段的需求到離峰時段，以期能將需求水準盡量規則化。如藉由差別定價、加強推廣及加強開發離峰時段的需求等手法，使得需求狀況能夠比較平穩一點，而不要忽而高到供不應求，忽而低到門可羅雀，使得整個生產排程、公司運作及人員調度等方面都會帶來滿大的困擾，這種希望能夠有效扭轉起伏變動過大的需求狀況的行銷手法，我們稱之為規則化行銷 (synchronmarketing)。

六、充分需求

充分需求 (full demand) 係指市場的供需處於一個相對均衡的狀態，雖然這種需求情境看起來相當完美，但行銷管理者仍然不能掉以輕心，因為市場的需求與偏好是會改變的，競爭者也會在一旁虎視眈眈，隨時準備伺機而動，因此，仍然必須保持高度的憂患意識與危機意識，隨時關注市場的變化與競爭者的行動，並維持行銷活動的運作效率，以免因為沉湎於充分需求的美好境界而失去了應有的戒心，並因為過度的自滿或輕忽而大意失荊州。

七、過多需求

過多需求 (overfull demand) 係指產品或服務的需求水準已經超過了廠商所能供給的水準，如塞車就是因為駕駛人對道路的需求大於道路的供給，所以有關單位就大力宣導民眾多多搭乘大眾交通工具；隨著人們的生活水準愈來愈高，到了夏日尖峰時段，有時還會因為用電過多而跳電或限電，這都是因為過多的需求

所導致的結果。

面對這種需求情境，行銷者可以利用抬高價格、減少服務、降低品質或減少促銷活動等方式壓抑市場的需求，甚至教育消費者應盡量減少需求與浪費，如有關單位不斷呼籲民眾應節約用水與用電就是典型的代表，這種行銷操作，我們稱之為**低行銷**（**demarketing**），其任務在於暫時或永久地降低需求，其目標並不在於摧毀需求，只是在降低或移轉需求水準。

八、有害需求

有害需求（**unwholesome demand**）係指會危害消費者個人與社會整體的需求，如毒品、色情、迷幻藥及賭博等，這種不健康的需求不僅不應被鼓勵，還應該大力地加以「反宣傳」，以免害人害己。

面對這樣的需求情境，行銷管理者應義無反顧地致力於消除這種有害需求，以避免對社會造傷害，如衛生署大聲呼籲國人遠離毒品就是具體例證。

9. 第一節 1.2 步驟一之補充三：行銷管理的主要任務

行銷管理包括了八項主要任務：

一、發展行銷策略與計畫

行銷管理者的首要任務在於以既有的市場經驗與核心能力（**core competencies**；係指足以成為競爭優勢基礎的獨特能力或資產，且公司擁有較競爭者優異的表現）為基礎，發掘具有潛力的長期機會，並從中選擇適合企業未來發展的方向。不過，無論行銷管理者所選擇的方向為何，一定要綜合相關的市場資訊與情報，發展出可行的行銷策略與戰術，並搭配推出具體的行銷計畫，以便將行銷策略與戰術有效地加以落實。多年來，箭牌口香糖始終如一地堅持著「讓你的口氣清新自然」這樣的主張與利益，不僅令消費者印象深刻、歷久彌新，也讓其在市場上獨樹一格，這樣始終如一的行銷策略與計畫，雖然讓部分消費者感到「缺乏新意與創意」，少了點令人眼睛為之一亮的新鮮感，但這樣一致、明確的策略方向，卻是讓箭牌口香糖能夠在市場上屹立不搖，以及經歷多年的市場征戰，卻依然能夠穩坐市場龍頭寶座的重要關鍵，即使是曾經在市場上造成大騷動的司迪麥口香糖，也由於缺乏明確的行銷策略與計畫做為後盾，到頭來也只是曇花一現，根本就不是箭牌的對手，由此可見，行銷策略與計畫對於行銷運作的成

敗關係厥偉，千萬輕忽不得。

二、掌握行銷洞見

爲了瞭解企業內外的狀況，行銷管理者需要一個可靠的行銷資訊系統，藉此，他可以有效監控內外環境的變動，並擬定有效的因應策略。此外，行銷者還需要一個可靠的行銷研究系統，以提供他正確、可靠以及及時的資訊，並藉此評估消費者的需求與相關行爲，以及潛在的市場規模等。藉由這些深入、獨到的行銷洞見，行銷管理者可以有效衡量市場潛量及預測未來需求，並在將行銷策略轉化爲行銷方案的過程裡，可以據此決定行銷支出、行銷活動以及行銷資源的配置。例如，究竟是要透過經銷商還是要直銷？究竟是要透過直接信函或專業雜誌的廣告？凡此種種，對於行銷操作都會產生相當重大的影響。日本三得利在進軍大陸市場時，由於高價位的威士忌賣不動，乃改以啤酒切入市場，當時上海啤酒的第一品牌是海尼根旗下的力波啤酒，三得利進入上海之初，跟隨力波啤酒，一樣走歐洲濃郁口味路線，一樣委託大盤商做經銷，但賣了半年下來，銷售始終不見起色。於是，該公司決定深入研究市場，前後共做了四次市場調查，並詢問消費者：什麼是市面上沒有但卻最希望嘗試的啤酒口味？結果才發現消費者雖然喝力波，但卻未必喜愛這這重口味的啤酒，以這個行銷洞見爲基礎，三得利立即調整啤酒配方，並改走清爽路線，同時定位在中價位的族群，以便取得差異化的優勢；在通路策略上，三得利也放棄原先的大盤商策略，而改從最末端的區域經銷商著手，經過三年的戮力耕耘，曾經在上海跌倒的三得利，終於在上海市場囊括了54%的市占率，穩居第一品牌，由此可見，行銷洞見對於行銷運作的重要性，行銷管理者千萬不能輕忽。

三、建構與顧客及利害關係人之間的連結

行銷管理者必須認真思考如何爲目標市場創造最大的價值，並與顧客發展出強而有力的、有利可圖的長期關係，以期能有效落實顧客關係管理，畢竟，與顧客之間的強力連結，是行銷操作的重大屏障。爲了有效建構與顧客之間的強力連結，行銷管理者必須深入瞭解目標市場，並確實掌握其需求與偏好，時至今日，企業已經很難同時討好所有的顧客，而必須有所選擇，「童叟無欺、老少咸宜」的日子已經過去了，「弱水三千，只取一瓢」的時代已經來臨，如果我們什麼顧客都想要，到頭來很可能什麼顧客都得不到，事實上，現代的行銷運作要求行銷者要區隔市場、評估市場區隔、並鎖定企業最能夠妥善照顧的目標群體，以便與

顧客建立起強而有力的連結，而不是散彈打鳥，或只與顧客建立起鬆散而不緊密的關係，因為如此一來，很容易就會被競爭者乘虛而入，並誘使消費者琵琶別抱，使得企業的市場地位與顧客關係陷於岌岌可危的境地。

2005年，臺灣因為現金卡與信用卡雙卡爆發嚴重的卡債與卡奴事件，使得主管當局不得不出面進行規範與緊縮，結果頓時使得金融業者原先的金雞母變成了雞肋，甚至是燙手山芋，在一片信用緊縮聲中，原來的市場模範生美國運通卻在毫無預警的情況下於2006年初宣布暫停發放新卡，並片面大幅調降持卡人的信用額度（許多白金卡持卡人的信用額度從原先的數十萬、甚至百萬被大幅下調至25,000元），當抗議電話蜂擁至其客服中心時，所聽到的只是統一口徑的制式回答：「這是國外總公司所做成的決定」、「這是全面性的信用額度調降，而非針對特定個人」、「這只是暫時性的措施，等到情況明朗就會再調整」、甚至說「如果真地造成消費上的不方便，建議可以先暫時使用其他銀行的信用卡」，並搬出其信用卡的定型化契約指出，美國運通有權片面調降客戶的信用額度（並立即生效）。美國運通為了保障其公司利益的立場固然可以被理解，但其所採取的這種無預警式、蠻橫粗暴、絲毫不顧慮顧客感受的片面措施，卻深深地傷害了顧客的信任與觀感，許多持卡人甚至會開始懷疑：「美國運通是不是不想玩了，不然那有這種惡搞法的」，一直到媒體陸續報導此事，並對美國運通形成強大的壓力之後，該公司才開始針對部分持卡人的簽帳額度做一定程度的彈性調整。

四、建立強而有力的品牌

行銷管理者必須深切地掌握品牌本身的強弱勢，以及相較於競爭品牌而言，消費者對我們品牌的認知與評價為何？品牌的定位與市占率為何？成長的主要動力與來源為何？是否考慮推出新產品、跨入新市場、開發新通路、或進入新的產品類別？在市場上，我們究竟是市場領導者、挑戰者、追隨者、抑或利基者？對於競爭者的虛實與動態是否瞭若指掌，且可以從容不迫地因應競爭者的行銷攻勢？凡此種種，都與建立強而有力的品牌息息相關，隨著品牌的重要性日益提升，消費者愈來愈仰賴品牌做為其購買決策的重要參考依據，使得品牌建構工程變成了行銷管理者責無旁貸的重要任務之一。

美國知名鞋廠 WOLVERINE WORLD WIDE 創立於 1883 年，是著名的工作鞋、休閒鞋老店，該公司曾以「HUSH PUPPIES」品牌在 1960 年代崛起市場，在不到十年的光景，公司的產業排名就從 63 名大幅躍升至第六名，但到了 1980

年代，這家公司的鞋子卻再也激不起美國年輕消費者的興趣，因為消費者認為那是「爺爺奶奶穿的鞋」，儘管這家公司生產的鞋子品質和以前一樣好，但因為該公司忽略了環境的改變，使得消費者的偏好也跟著出現了重大變化，而當公司終於驚覺到不對勁時，市場已經有三分之一被「運動鞋」所攻占，而代之而起的，正是目前全球知名的 NIKE。問題是，NIKE 在 1980 年代也同樣面臨業績衰退的窘境，但經過檢討之後，發現公司只重視產品價值，但卻忽略了品牌的重要性，因此，該公司乃開始調整其經營策略與市場佈局，改採顧客導向，並強力塑造品牌，結果，因為成功地從產品導向轉為市場導向，並有效塑造強力品牌，終於造就了今天的 NIKE 王國。

五、形塑市場提供物

任何行銷方案的核心均在於企業所提供給消費者的「產品」，其中包括了產品品質水準、設計、特性以及包裝等方面的考量。此外，愈來愈多行銷管理者會搭配推出一些「服務」（如售後服務或 0800 免付費消費者服務專線是），以提升產品的附加價值，並提高消費者對產品的興趣與評價。此外，在形塑市場提供物的過程裡，定價一直是一個相當棘手的難題，因為它會對整個市場提供物的價值與吸引力造成相當大的影響，甚至會影響到消費者的購買意願，因此，除了產品本身的相關因素要搞定之外，以提高其「賣相」之外，為產品訂定一個適當的價格，也是行銷管理者所必須面對的挑戰。例如，以羊肉爐聞名市場的雅方食品，當年就是有鑑於國人喜食羊肉爐、薑母鴨等補品，乃於 1988 年嘗試推出羊肉爐、薑母鴨等爐類調理食品，當年為了節省投資成本，雅方原本找代工廠生產羊肉爐，卻因代工廠品質不穩定，乃打算另覓代工廠，但卻被對方獅子大開口，於是，雅方乃決定自行研發、生產羊肉爐。當羊肉爐研發完成之後，雅方於 2003 年打造一只號稱「天下第一鼎」的萬人羊肉爐，並邀請影視紅星陳美鳳擔任代言人，不僅吸引媒體爭相報導，更迅速打響雅方羊肉爐的知名度，事實上，雅方羊肉爐之所以廣受歡迎，且零售價還是業界最高，主因在於重視品質，且湯頭與口味獲得肯定，顯見雅方在形塑市場提供物的過程裡的確花了許多苦心，才能推出令消費者口齒留香的好口味。

六、建構提供價值的通路體系

把市場提供物生出來是一回事，把它配送到市場上，讓消費者能夠在適當的地點買到它，則又是另一回事，亦即，行銷管理者必須開發出適當的通路，並做

好通路關係管理，使得產品能夠在適當的通路出現，並讓消費者在動念想要購買時，可以很方便地買到。基於此，行銷管理者必須搞定批發商、零售商、物流業者以及相關的通路成員，並有效整合通路體系的力量，使其能夠成為行銷運作的助力，而非阻力，如通路衝突、通路配置不足等問題，都是行銷管理者必須妥善處理的。例如，雅方食品原先是以生產冰淇淋起家的，該公司曾經在 1992 年左右斥資 3,000 萬元，邀請美國明星拍攝「三色寶貝冰」的廣告，並在當時的老三臺強力播送，廣告播出後，雖然引起消費者的注意與興趣，但當時雅方的行銷通路尚未建構完成，加上產能又不足，使得電話雖然接不完，但許多消費者根本就買不到產品，結果不僅未能讓雅方在當年一炮而紅，反而造成了形象受損，這就是企業在提供價值的通路體系尚未安排就緒之前就貿然出手，結果卻是「未蒙其利，反受其害」，由此可知，妥善建構提供價值的通路體系是行銷管理者的重要任務之一。

七、溝通價值

此外，行銷管理者必須將有關產品價值的訊息大力地往外放送，基本上，行銷溝通係指企業用來告知、說服以及提醒目標消費族群有關其品牌價值的系列活動，在其中，行銷管理者手上握有廣告、公關、促銷、人員銷售以及直效行銷等重量級武器，並可以在有效加以整合之後，將品牌價值對目標族群進行強力放送。例如，克蘭詩（Clarins）於 2005 年大膽啓用當年迅速竄紅的小 S 做為代言人，強打超勻體精華「小 S 窈窕體態」的廣告，由小 S 性感代言瘦身大法，結果在媒體上出現許多的曝光與相關報導（公關操作），再加上六萬份試用品（促銷活動）與專櫃小姐的大力推廣（人員銷售）以及網路的推波住瀾（直效行銷），使其在短短一個月之內就熱銷五萬瓶之多（相當於前一年度一整年的業績），並拉進來將近一萬名新顧客，成果可說是極為輝煌，並成功地使克蘭詩躍身成為一線品牌，並與小 S 急速竄升的人氣相互輝映，由此可見，以溝通價值為使命的行銷溝通活動是行銷管理者的重要任務之一。

八、創造長期成長

基本上，行銷運作所追求的是長期的關係、利潤以及成長，因此，行銷管理者切不可因為短期績效的考量，而忽略（甚至犧牲）長期的成長，這是一個長短兼顧、看長做短的運作模式，千萬不能顧此失彼，或失之一偏。基於此，行銷管理者必須要有高瞻遠矚的心胸，採取長期的觀點審視其產品與品牌的發展，並思

考利潤與業績的成長應由何而來，例如，新產品的發展、測試以及推出就是其中不可或缺的一部份；此外，全球市場機會的評估也經常是重要的選項之一。無論如何，行銷管理者一定要隨時掌握主客觀環境的變動，並研擬出適當的因應對策，以期能為長期的成長奠下堅實的基礎。SK-II 當年由寶僑接手，剛要重新進入市場時，寶僑可是花了許多的時間與資源在美容師的訓練與激勵上，並將百貨公司的專櫃翻新，以全新的面貌與消費者見面，然後再擬定一份為期三年的行銷策略，並按部就班地逐年推動，終於在三年之後，順利地拿下市場龍頭的寶座，究其因，寶僑的行銷管理者一開始就務實地認為這不是一場高低立判的短期戰役，而需要以時間換取空間，以長期的觀點規劃與佈局，然後再看長做短，終於一步一腳印地在市場上奠定堅實的地位，並成功地拿下龍頭寶座，由此可見，創造長期成長也是行銷管理者重要的任務之一。

10. 第一節 1.2 步驟二之補充

第一個問題涉及「選擇所要服務的目標顧客」，其中，行銷者必須針對經過篩選的市場進行市場區隔（S），並從不同的市場區隔選擇目標市場（T）：

- S：係指 **market segmentation**（市場區隔；係指運用適當的區隔變數，將市場切割成具有行銷操作意涵的區隔，以做為鎖定目標市場之用，在其中，每個群體各自擁有不同的需要、特質或行為模式，並需要搭配不同的產品與行銷組合），如依據消費者對於洗髮所追求的利益，將洗髮精市場切割為去頭皮屑、柔順好梳理、強健髮質及前衛都會等不同的區隔。

- T：係指 **market targeting** 或 **targeting**（鎖定目標市場；係指企業評估各個市場區隔的吸引力，並在衡量本身的資源與能耐之後，從中選擇一個或多個區隔當做目標市場進行行銷操作），如海倫仙度絲洗髮精鎖定「有頭皮屑困擾的消費者」做為目標市場。

第二個問題涉及「選擇價值主張」，行銷者必須提出具差異化的價值主張，並以此為基礎，致力於打造鮮明、獨特的定位（P），基本上，具差異化的價值主張必須能夠清楚明確地回答消費者一個基本問題：「為什麼我要買你這個品牌，而不是競爭者？」：

- P：係指以**差異化**（**differentiation**；係指企業的市場提供物與行銷組合獨

樹一格，且優於競爭者，並創造出高人一等的顧客價值⁴為基礎的positioning（定位；係指相對於競爭者而言，在消費者的腦海裡創造一個鮮明、獨特，以及有利的位置，並依此擬定一套完整的行銷組合方案），如海倫仙度絲洗髮精以獨特的去頭皮屑配方做為差異化基礎，將它定位為「去頭皮屑專用的洗髮精」。

11. 第一節 1.2 步驟三之補充

基本上，4P 雖然是由四個要素所組成，但它卻是一個四合一的概念，亦即，真正的勝負關鍵係取決於整合過後的「行銷組合力」，行銷者必須致力於將每個行銷組合要素巧妙地融合為一個具高度戰鬥力的「整合性行銷方案」，以便對目標顧客溝通與傳遞企業所創造的價值。在「整合性行銷方案」裡，行銷組合要素之間固然要相輔相成，但更重要的是，如何在 STP 的指引下，將行銷要素加以有效整合，以提供優異價值，並發揮出高人一等的競爭力。

讓我們來談談全家霜淇淋這個例子⁵。雖然早在 2008 年，全家便利商店就曾經賣過霜淇淋，卻因機臺不易清洗而反應不佳，但全家依然看好霜淇淋適合臺灣天氣，且這也是消費者期待商品的前三名。基於此，全家遂於 2013 年 3 月，與日本第一冰淇淋品牌Nissei（日世）合作，再次引進霜淇淋商品，並由經典的香草口味打頭陣。在「日本第一」的響亮招牌號召下，再加上造型獨特的鬱金香花型杯甜筒從旁助陣，使得這項商品一上市就在媒體上與網路上引起高度的關注與討論，人氣指數始終居高不下，並逐漸帶動愈來愈長的排隊購買人潮。例如，2013 年 5 月上旬，就出現了某則以「沒有看錯，全家出現日本第一品牌Nissei冰淇淋」為標題的網路文章，約莫從那時開始，Fami霜淇淋就在網路討論熱度快速燒至沸點。

為了成功打開市場，並讓消費者感受到物有所值，甚至是物超所值的優異價值，在流行小確幸的臺灣，全家以 35~49 元的親民定價，讓消費者只要用幾個銅板的代價，就可以輕鬆享受到來自日本第一，綿密、幸福的霜淇淋味道。

有鑑於霜淇淋在臺灣市場日益受到歡迎，因此，統一超商也於 2013 年 10 月

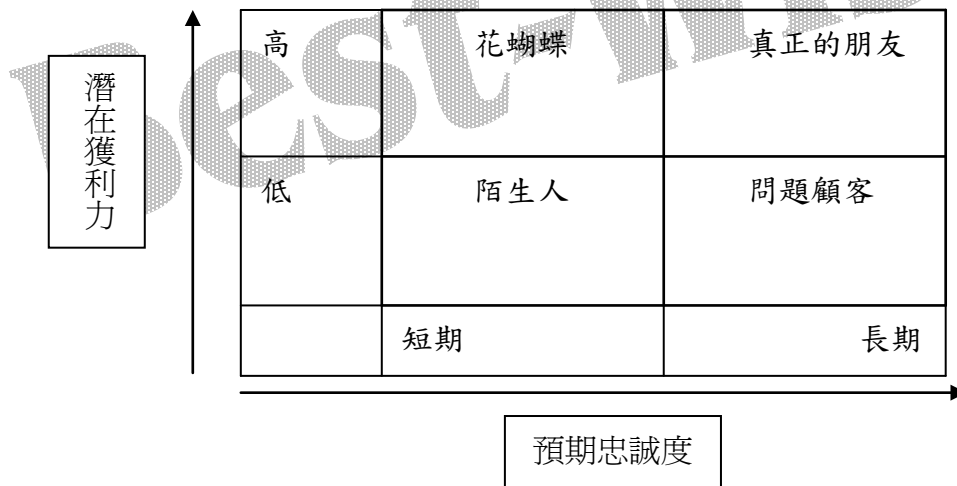
⁴ 同註②，p. 173.

⁵ 《今周刊》，第 865 期，2013 年 7 月 22 日，頁 92-94；《商業周刊》，第 1344 期，2013 年 8 月 26 日，頁 78-79；《天下雜誌》，第 547 期，2014 年 5 月 14 日，頁 182-184；《商業周刊》，第 1390 期，2014 年 7 月 7 日，頁 86-88。

跟進推出，統一超商這整整七個月的落後，雖然讓全家搶下了領先的心占率(mind share；係指當消費者被問到：「請講出這個產業裡你第一個想到的公司名稱」時，某公司被消費者提及的百分比)與市占率，並創造出遙遙領先的銷售量。但全家不敢稍有鬆懈，爲了持續保持領先，一方面加緊展店的腳步，讓更多的全家便利商店可以買得到霜淇淋；一方面則持續推出新口味，以便在市場上與網路上製造更多的話題與吸引力。截至 2014 年中爲止，全家已陸續推出五種口味，讓後發的統一超商疲於追趕（截至 2014 年 7 月，只推出三種口味），到了 2014 年，全家大約每兩個月就會推出一款新口味，以 2014 年 6 月推出的芒果口味爲例，全家還配合推出限時限量的「打卡上傳，可享買一送一優惠」的促銷活動，並造成產品熱銷的大轟動。

12. 第一節 1.2 步驟四之補充

然則，如何才能篩選出適合企業經營的目標顧客群？學者提出的「顧客關係群分析圖」（參見附圖二）⁶，就是一個相當不錯的分析工具。



附圖二 顧客關係群分析圖

資料來源：Philip Kotler & Gary Armstrong (2014), *Principles of Marketing*, 15th ed., Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, p. 44.

⁶ 同註②，p. 44.

基本上，行銷者可以根據潛在獲利力的高低區分顧客，並據以採取不同的關係管理手法，以附圖二為例，行銷者依據潛在獲利力與預期忠誠度，將顧客區分為四個群組，其中，每一個群組所應採取的顧客關係管理操作均不相同：

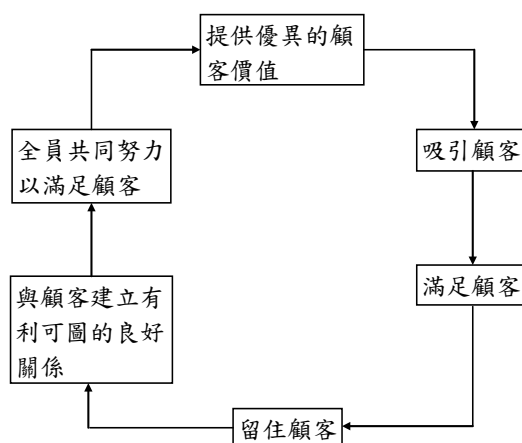
一、就低潛在獲利力與預期忠誠度的「陌生人」而言，操作建議很簡單：「千萬別投資任何資源在他們身上」。

二、「花蝴蝶」雖然潛在獲利力高，但忠誠度不高，我們只能「陪他一段」，難以「陪他終身」，因為這種客群不容易（或不願意）定下來，對於這種「過客型」的高獲利顧客族群，操作重點就是把握短暫的來往當下，盡力創造滿意的關係，並將雙方的來往極大化（從而使得短期獲利也得以隨之極大化），等到蝴蝶翩然離去了，就暫停與他們的相關投資，等到蝴蝶下一次又回來時，再重複上述操作模式。

三、「真正的朋友」既忠誠又有利可圖，行銷者必須好好經營這群好顧客，並在顧客關係上持續進行投資，一方面持續取悅他們，一方面努力栽培、挽留及強化他們，進而導引他們從「真正的朋友」進階為「真正的信仰者」，讓他們不僅經常與我們來往，還願意與他人分享與我們來往的美好經驗。

四、「問題顧客」雖然高度忠誠，但卻沒什麼利潤可圖，因此，操作手法以提高獲利為首要考量，如藉由銷售更多產品來提高往來金額、提高收費、或降低服務等，如果所有努力都無法有效提高獲利，那就應該考慮採取「和平分手」這個方案了。

13. 第一節 1.2 步驟五之補充



附圖三 行銷操作 VS.顧客關係

資料來源：William D. Perreault, Jr., Joseph P. Cannon, & E. Jerome McCarthy (2014), *Basic Marketing*, 19th ed., New York, NY: McGraw-Hill, p. 21.

如附圖 3 所示，企業必須讓所有成員都清楚地瞭解到，大家必須團結一致、攜手合作，致力於提供優異的顧客價值，才能夠有效吸引顧客、滿足顧客及留住顧客，並讓顧客感到滿意。如此一來，不僅有助於提升對顧客的銷售成果，還能夠進一步鞏固與顧客之間的關係，進而與顧客建立有利可圖的長期良好關係⁷。

14. 第三節補充一：如何促進跨部門的團隊合作

根據相關文獻的論述，可歸納出三種可以嘗試的努力路徑，在其中，其一為大力倡導第一章所提及的全員行銷，並藉由 FTM 與 PTM 觀念的廣為宣導與落實，讓所有的組織成員都能夠瞭解與接受「所有的人都是行銷人員，差別只在於是 FTM 或 PTM 而已」這個事實。以此共識為基礎，一旦需要透過跨部門合作組成行銷團隊時，就可以輕鬆愉快地招兵買馬，並獲得其他部門的鼎力相助，因為

⁷ 同註⑦，p. 21.

既然大家都知道全員行銷的重要性，也知道自已身為「行銷人員」的事實，一旦行銷部門需要協助，自然會義無反顧地全力投入，並能夠得到直屬主管與其他同事的支持與配合，使得跨部門的團隊合作能夠水到渠成。

其二為透過夥伴關係管理（partner relationship management, PRM）的努力，設法將其他非行銷部門的組織成員有效轉化為共同合作的內部行銷夥伴。就對內的夥伴關係管理而言，其重點在於將「行銷操作，人人有責」的觀念灌輸給組織內部所有成員，以凝聚「市場導向」的共識，並將原本冷漠、疏離的非行銷部門成員轉化為緊密合作、積極支援配合的內部行銷夥伴，以利跨部門行銷團隊得以順利運作。換言之，藉由對內的夥伴關係管理的持續努力，我們希望能夠達到將非行銷部門成員轉化為內部行銷夥伴、凝聚「市場導向」的共識以及打造合作無間、互信互助的跨部門行銷團隊等目標。

其三則為透過內部行銷（internal marketing）的努力，在其中，企業將員工視為內部顧客，並將用於外部顧客（付費的消費者）的外部行銷操作運用在員工身上，一方面希望藉此達到員工滿意（正如外部行銷係以顧客滿意為目標一樣）；一方面希望成功地塑造行銷文化與對行銷友善的組織設計與氛圍，以利行銷觀念在組織內部的傳播與蔓延，並讓組織成員在潛移默化的情況下，慢慢地擁抱行銷觀念，並願意為行銷運作奉獻心力。一旦員工滿意順利達成，員工自然比較願意配合組織的要求，且樂在工作；此外，一旦對內洗腦成功，讓員工樂於擁抱行銷觀念，且樂於為協助行銷運作奉獻心力，則跨部門的團隊合作就可以水到渠成，因為一切的氛圍與設計，都有利於跨部門團隊合作的進行，而組織成員每天的所見所聞，也都是在強化全員行銷的態度與意願，因此，只要內部行銷能夠順利運作，自然能夠讓跨部門的團隊合作順利進行。

15. 第三節補充二：如何落實市場導向

究竟要如何建立強而有力的市場導向？我們可以從三個主要面向著手，分別是行銷知識、行銷領導及員工滿意。

一、行銷知識

行銷知識（marketing knowledge）在組織內部普及的程度，會影響企業市場導向的強度。基本上，行銷知識愈豐富，就會愈瞭解行銷運作的重要性與影響，

對於顧客導向、競爭者導向及跨部門行銷團隊的支持度就會愈高。研究也顯示，行銷知識及市場導向的態度與行銷教育、行銷經驗及參與行銷訓練課程高度相關。換言之，行銷卓越不能只靠少數人大聲疾呼，或只靠組織成員自發性的覺醒，而是要經由有計畫、有組織地持續向全體成員灌輸行銷知識，以便爭取廣泛的瞭解與認同。一旦所有組織成員都具備了一定程度的行銷知識，那麼，不僅可以使得企業順利地「行銷化」，組織內部也可以因而擁有了共同的行銷語言，順利地建構一個共同的行銷溝通平臺，進而有利於跨部門團隊合作的順利進行及市場導向的有效落實。

在行銷知識的灌輸上，除了針對主管人員之外，即使是基層員工也應納入，以建構起全面的行銷知識網。以迪士尼樂園為例：該公司會花整整四天的時間訓練清潔人員如何把園區打掃地乾乾淨淨，並讓顧客感到賓至如歸（如親切地回答顧客的任何提問，並給予實質的幫助）；該公司也會花許多時間訓練賣爆米花的員工，以便同時擔任稱職的資訊提供者，因為許多遊客都會向他（她）尋求資訊上的協助，這些員工被要求要把遊客視同到家裡來拜訪的客人般地親切款待，並將自己視為在舞臺上表演的「演員」，隨時隨地注意自己的專業表現。一旦所有員工都時時以顧客滿意為己任，並戰戰兢兢地要求自己的專業表現，難怪迪士尼會被視為市場導向的典範企業之一。

二、行銷領導

行銷領導（marketing leadership；以市場導向為基礎的領導作為）的程度會影響企業市場導向的強度，為了建立強而有力的市場導向，企業主管（尤其是高階主管）必須要擁有強烈的顧客導向與落實的決心，除了把握任何的時機大聲呼籲與強調之外，還要身體力行、以身作則，以期能夠上行下效。畢竟，高階主管的言行舉止與相關決策動見觀瞻，組織成員自然會睜大眼睛看清楚高階主管真正的意圖，然後才會採取適當的因應對策，如果高階主管透過一致的言行讓所有組織成員相信企業落實市場導向的決心是玩真的，那麼，對於市場導向的順利推動將具有舉足輕重的影響。

如 IBM 要求 470 位高階主管親身下海負責一千三百多個主要客戶，此舉不僅可以讓高階主管與客戶及市場保持第一手的接觸，並充分展現出 IBM 對客戶的重視程度；此外，IBM 還授權給第一線員工，可以在不需事前請示的情況下（以 5,000 美元為上限），立即妥善地處理顧客抱怨，以展現 IBM 對顧客滿意的重視

程度。

基本上，企業的每一項行銷決策，都會對所有員工與顧客明示或暗示高階主管對市場導向的堅持程度，其言行舉止也會為企業的市場導向程度定調。如一個只為了達到短期獲利目標而逕自宣布的不合理漲價行為，不僅會被認為「名不正，言不順」，也會對企業內外傳遞出清楚的訊息，亦即，企業根本就缺乏對市場導向的決心與誠意。因此，為了有效建立市場導向的企業文化，持續一致的以市場為基礎的領導作為就變成是不可或缺的要素。

三、員工滿意

員工滿意 (employee satisfaction, ES; 係指員工對工作內容、工作環境、公司相關制度、領導風格及人際關係等面向的滿意程度) 的程度也會影響到市場導向的強度。如果員工對公司感到不滿，那麼，就算高階主管喊破喉嚨，市場導向被有效落實的程度還是會很有限，因為如果員工不爽，則整個組織的執行力就會出現嚴重的缺口，使得上行未必能夠達到下效的結果。

基本上，ES 是影響 CS 的關鍵因素之一，我們雖然不能說：「有了 ES，就一定會有 CS (因為 CS 還有其他影響因素，如價格、產品品質及服務品質等)」，但我們卻可以說：「沒有 ES，就沒有 CS」。由此可見，ES 對顧客滿意與市場導向的影響深遠，也是我們在推動與落實市場導向時不可忽略的重要因素。試想，如果顧客打電話到企業去抱怨，接電話的是一個心有不滿的員工，那麼，顧客會得到什麼樣的對待呢？顧客又會從這樣的對待對企業的市場導向程度做何解讀呢？畢竟，顧客最常接觸到的就是企業的基層員工，如果這批「人微言輕」的螞蟻雄兵因為本身的不滿而影響到顧客的感受，那麼，這個帳是會通通算在企業頭上的，因為，或許基層員工在組織內部的地位無足輕重，但對於與之接觸的顧客而言，基層員工就代表了組織，亦即，

在顧客的眼中，員工=企業代表

在顧客的眼中，員工的言行舉止與應對進退，通通都會被認為是代表企業而做的，因此，無論結果好壞，也通通都由企業概括承受，這就是員工滿意之所以重要的根本原因，因為顧客會從員工的言行舉止推論企業落實市場導向的程度與誠意，而員工滿意的程度會影響到員工與顧客接觸時的表現好壞。

因此，為了要有效建構市場導向，企業必須打造一個令員工樂在其中的企業環境與氛圍，使得員工喜歡自己的工作，並樂於為組織效命，如此一來，企業才

能夠以員工滿意為基礎，打造出令顧客滿意的市場導向。

16.第三節補充三：如何打造顧客導向？

企業執行長（CEO）究竟要採取哪些步驟，才能夠打造一個顧客導向／市場導向的企業，以下幾點是學者的建議：

1. 說服高階主管顧客導向的必要性與重要性：CEO 可以以身作則，以實際的行動展現出強烈的顧客導向，並獎賞那些在組織內部推動顧客導向有成者。如 Jack Welch（GE 前任 CEO）與 Lou Gerstner（IBM 前任 CEO）在位時，都投注了許多時間與心力在客戶的拜訪上，藉由持續與顧客保持第一手的接觸，以瞭解與掌握顧客的需求，並身先士卒地做為其他高階主管的表率。

2. 指派一名高階行銷主管與行銷任務小組：這個行銷任務小組的成員必須包括 CEO 本人；業務、研發、採購、製造、財務及人力資源等部門的副總裁；以及其他重要相關人士。

3. 尋求外界的協助與指引：許多顧問公司在協助企業朝行銷導向移動上擁有相當豐富的經驗。

4. 改變企業的獎賞衡量機制與獎勵制度：只要採購與製造部門仍然是以有效壓低成本的程度做為獎勵的基礎，他們就會拒絕接受為提供更好的服務給顧客所附帶產生的成本；只要財務部門繼續把焦點放在短期獲利上，它就會反對任何用來打造滿意、忠誠顧客所需的重大投資案。

5. 聘僱優秀的行銷人才：企業需要一個非常優秀的行銷副總裁，他不僅要有能力打理好行銷部門，使其發揮優異的行銷效果；更要有能力能夠贏得其他副總裁的尊敬，進而對他們產生影響。基本上，一個旗下擁有多個事業部門的企業，可以從建立一個強而有力的企業行銷部門獲益良多。

6. 打造強而有力的內部行銷訓練計畫：企業應該精心打造設計完善的行銷訓練計畫，以提供給企業管理階層、事業部總經理、行銷與業務人員、製造人員、研發人員及其他相關人員，以有效建立對行銷友善及對顧客友善的企業文化。如 GE、MOTO 及 Accenture（知名管理顧問公司）等企業都有提供類似的訓練計畫。

7. 建置一個現代化的行銷規劃系統：在其中，規劃格式應該要求經理人必須考量行銷環境、機會點、競爭趨勢及其他相關影響因子，然後，這些經理人就可以據此擬定策略及銷售／獲利預測。

8. 建立年度行銷卓越獎：認為他們已經發展出值得他人借鏡的行銷計畫的事業單位，可以將其計畫內容與執行成果的摘要報告提出來參賽，經過評審後勝出的團隊將會在特殊的典禮上公開頒獎，勝出計畫則會被當作「行銷思維典範」傳閱到其他事業單位，以供其他部門學習參考。如 Accenture、杜邦等企業都有實施這樣的競賽活動。

9. 從以部門為焦點轉變為以流程-結果為焦點：傳統上，企業習慣以部門分工的角度管理企業的運作，但這卻常會導致部門藩籬、其他部門誤以為行銷運作是行銷部門的責任（與自己無關）等有礙於行銷運作順利進行的相關問題，但如果將行銷運作視為攸關企業成敗的重要企業流程，則所有的人就會察覺到，其實每個人都與行銷流程脫離不了關係，因此，如果我們能夠擺脫部門主義，而以行銷流程與結果為焦點，將更可以凝聚眾人對行銷的支持。

10. 賦予員工彈性處理顧客抱怨的權力：先進的企業會鼓勵與獎賞那些提出新點子的員工，也會賦予他們所需的權力，以期盡可能地在當下立即解決顧客的抱怨，並挽回不滿的顧客。

資料來源：Philip Kotler & Kevin Lane Keller (2006), *Marketing Management*, 12th ed., Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, p. 651.

17. 第四節之補充一

拜網路之賜，企業如今可以：

※創造一個強而有力的新資訊與銷售管道，不僅無遠弗屆，還可以全年無休地透過大量且即時的資訊推廣企業、產品，以及品牌等。

※針對市場、顧客、潛在顧客，以及競爭者蒐集更多元、更深入的資訊，並透過網路進行市調。

※透過內部網路，便利及加速與員工之間的雙向溝通與資訊交流。

※與顧客及潛在顧客進行雙向溝通，並讓整個交易流程更加便利、有效率。

※方便有效地發送廣告、折價券、免費樣品，以及相關資訊給顧客。

- ※藉由分析資料庫的顧客資訊，將產品客製化。
- ※改善採購、人員招募、訓練，以及內外部溝通等相關作業。
- ※藉由網路來降低採購與交易成本。
- ※在節省大量成本的情況下改善物流配送與營運狀況，並提升交易的準確度與服務品質。

資料來源：Philip Kotler & Kevin Lane Keller (2006), *Marketing Management*, 12th ed., Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, p. 17.

18. 第四節之補充二：企業面對網路衝擊所期待的溝通效果

為了有效因應網路日益強大的衝擊，愈來愈多的企業透過網路進行全方位的溝通，以期能夠達到下列的溝通效果⁸：

1. 創造知名度與興趣：如果操作得當，藉由全球性的訊息露出，企業可以創造話題、引起注目與討論、創造全球性的知名度，並引發網友的注意與興趣，使得企業不致被淹沒在浩瀚的網路世界裡。

2. 即時、誠實地提供顧客所需的正確資訊：其關鍵在於即時、誠實、顧客所需的，以及正確無誤。透過網路，企業可以隨時提供最新、最即時的訊息，以便跟上消費者的脈動與需要，並進行雙向交流與即時互動。此外，訊息內容當然要視顧客的需要量身訂作，因為網路是一個以使用者為中心的溝通媒介，而非廠商導向的御用工具。最後，訊息本身的真實性與正確性也是重要關鍵，如果因為一時疏忽或其他原因，導致企業提供了不實或錯誤的資訊，很有可能會在網路上引起軒然大波，並對企業形象造成負面影響。

強調「誠實」的原因則在於誠實是網路世界不容挑戰的基本信條，任何**隱匿行銷 (stealth marketing)**；係指以匿名的方式刻意隱藏自己的身分或花錢雇用寫手，在網路上大肆散播或真或偽的有利於企業的正面言論或不利於競爭者的負面言論⁹的作為都無法被網友所容忍，如企業成員刻意以喬裝的身分在網路上PO文或參與網路社群的討論，並伺機為公司美言（或對競爭者放冷箭），使得一般

⁸ 改編自 David W. Cravens & Nigel F. Piercy (2013), *Strategic Marketing*, 10th ed., New York, NY: McGraw-Hill, pp. 409-410.

⁹ Judy Strauss & Raymond Frost (2009), *E-Marketing*, 5th ed., Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, p. 343.

消費者在不知情的情況下暴露在企業行銷的訊息裡。不論其所提供的訊息本身是否為真，這種不誠實行銷的手法都是非常可議的行徑，且只要一經網友踢爆，通常都會對企業形象與商譽造成相當大的傷害。

3. 獲取更多元、更豐富的消費者資訊：藉由市調或其他方式，企業可以在非常符合成本效益法則的基礎上，透過網路獲取相當多的消費者資訊，以做為後續行銷操作的依據。不過，有關網路市調的精確性與是否涉及侵犯消費者個人隱私等疑慮，則是企業應加以關注的。

4. 建立品牌：如果操作得當，企業可以透過網路吸引大量的消費者與企業進行接觸，這種可以直接接觸消費者的特性讓網路成爲一個建立品牌的重要媒介，因此，如何設計出一個具有吸引力並讓人流連忘返的企業網站，就變成是一大重點。

5. 強化顧客服務與顧客關係管理：透過網路，企業可以提供顧客有效率的售後服務，不論是 FAQ 的提供或網路社群的討論等，都可以提供顧客立即的回饋與滿意的服務，並補強傳統顧客服務的不足，從而有效強化顧客關係管理。

6. 持續蒐羅企業內外的創新：愈來愈多企業透過網路持續向企業內外積極蒐羅創新與創意，並積極鼓勵現任員工與離職員工、顧客、供應商，以及專家學者等內外部人士加入貢獻創意的陣營，以做為研發新產品的重要依據。例如¹⁰：P&G 已不再像從前一樣，新產品的研發僅仰賴企業內部的研究發展（research and development, R&D），而改採結合與開發（connect and develop, C&D）的開放模式，大力尋求企業內外部的創新（甚至包括競爭者）。其中一個很重要的蒐羅路徑，就是網路。

7. 建立網路社群：學者指出¹¹，企業可以經由討論室、BBS或部落格等路徑，在自己的網站裡建立顧客社群，也可以在其他社群網站登廣告，或透過其他社群網站代為寄送電子郵件，以吸引其他社群網站的成員加入。此外，企業可以在社群網站正式註冊爲會員，並與其他社群成員進行交流，伺機鼓動社群成員前來共襄盛舉。

¹⁰ 《世界經理文摘 EMBA》，第 263 期，2008 年 7 月，頁 112-113。

¹¹ 同註⑩，p. 341。

二、章後問題討論

1. 請討論行銷案例 1.1 與「產品」及行銷之間有何關聯性。

ANS :

基本上，行銷的重點在於滿足消費者需求，而「產品」則是可以滿足消費者需求的「需求滿足物」，第一章的內容有特別強調，行銷操作標的物不僅僅只侷限於大家耳熟能詳的有形產品或無形服務，舉凡國家、地方、組織、理念，乃至於個人等「需求滿足物」，都可以成爲行銷操作的標的對象，這也是本章選擇「冰桶大挑戰」做爲行銷案例 1.1 的主要考量之一。

2. 請從行銷的角度討論，爲什麼現在使用數位相機的人比以往減少許多。

ANS :

行銷學告訴我們，人們購買產品的目的，通常是爲了要得到產品本身所帶來的利益，而不是產品本身。這意味著，如果從消費者的角度來看，產品只不過是一個隨時可能會被替換掉的利益載具而已，並不值得消費者留戀或珍惜（有收藏嗜好者例外），一旦出現更好、更新或更方便的利益載具，消費者就會毫不猶豫地更換產品，因爲「喜新厭舊」本來就是常態。

如今，隨著智慧型手機日益普及，人們可以用手機隨手拍照，自然就減少了對數位相機的需求，除非是比較講究的攝影玩家，才會使用比較講究的數位相機，一般比較陽春的數位相機，幾乎已經被智慧手機的照相功能給取代了。既然智慧型手機愈來愈方便好用，對於數位相機的需求自然就大幅減少。

3. 有一位老闆沮喪地跟行銷顧問抱怨：「我的產品明明就比競爭者好，爲什麼賣得比競爭者差？」如果你是行銷顧問，你會給他什麼建議？

ANS :

爲什麼？因爲消費者「認爲」競爭者比較好，這是一個很簡單的行銷觀念問題有鑑於此，行銷顧問應該會建議，我們要想辦法讓顧客認清「客觀事實」，並扭轉消費者的認知，讓他們「認爲」我們家的產品比較好。

基本上，行銷學強調要從顧客的角度思考，問題是，消費者如何思考呢？答

案是從其「主觀的認知」思考，因為每個人都活在自己主觀認知的世界裡，因此，行銷管理者必須清楚地知道，他每天所面對的是顧客主觀的認知。客觀事實所指的是客觀存在的東西，假設 A 產品優於 B 產品是一個客觀存在的事實，但這個客觀事實能否在行銷運作上發揮影響力，最終仍取決於消費者的主觀認知，亦即，最後影響消費者購買決策的是，消費者主觀上「認為」誰比較優？如果大多數消費者都「認為」B 優於 A，那麼，B 的銷售狀況就會優於 A，即使就客觀事實而言，A 是優於 B 的，亦不能改變這樣的結果，因為市場的遊戲規則就是消費者說了算，而消費者是依其「主觀認知」下判斷的。

這是否意味著「客觀事實」並不重要？當然不是。因為努力地將有利於我方的客觀事實植入消費者的腦袋裡，使其轉化為消費者的主觀認知，並引導其朝著有利於我方的方向移動，進而影響其消費選擇，本來就是行銷人員的主要職責。由此可見，只要操作得當，客觀事實依然有其重要性與影響力。

4. 請討論行銷操作流程。

ANS :

請參照第一節內容討論之。

5. 有一位老闆沮喪地跟行銷顧問抱怨：「我的文件夾品質超優異，即使從五樓摔下去也不會壞掉，但為什麼消費者卻不太賞臉？」如果你是行銷顧問，你會給他什麼建議？

ANS :

這位老闆掉入了「產品觀念」的陷阱裡，產品觀念 (product concept) 認為，消費者會選擇品質、功能，以及特色最佳的產品，因此，企業應不斷地致力於產品的改良。

在這種觀念之下，有些廠商誤以為只要能生產出功能更好的「捕鼠器」，顧客自然就會聞風前來搶購，但他們通常都大失所望，因為消費者未必需要一個「更好的捕鼠器」，這就是在產品觀念下經常會出現的「更好的捕鼠器的謬誤 (better mousetrap fallacy)」。因為廠商係從自己的角度 (而非消費者的觀點) 埋首研發，過度重視產品本身的品質、績效，以及特色等面向，並不斷投注

心力於產品改善，以期能持續發展出「更好的產品」，但卻常常忘了問問消費者需不需要更好的產品，或需要什麼樣更好的產品。

行銷顧問應該會建議這位老闆，應該回歸顧客導向，從顧客的需求出發，問問看消費者究竟需要什麼樣的文件夾，一個「從五樓摔下去也不會壞掉的文件夾」對他們具有吸引力嗎？唯有從顧客的角度思考，才能解除這位老闆心中真正的疑惑。

6. 請就你所知，討論破壞性創新。

ANS :

破壞性創新（disruptive innovations）係由哈佛大學教授 Clayton Christensen 於 1997 年出版的暢銷書 *The Innovator's Dilemma* 中提出的觀念；係指廠商藉由創新，推出產品性能雖不如主流產品，但價格較低、產品較簡單好用的新產品，以吸引較低端的消費者與非使用者，如 85°C、小米及 ZARA 等，請以此為基礎討論之。

Best-Wise